

Bilag 1-6 til

1.4 Målstyring og måldialog

Bilag 1:

Spilleregler for Målstyring

- * Alle i en afdeling er med til at definere afdelingsmål.
- * Herudfra definerer hver enkelt leder / medarbejder i samråd med sin chef de individuelle mål.
- * Frihedsgraderne på hvert enkelt ledelsesniveau bør principielt ikke fjernes ved at kræve specifikke mål på ét ledelsesniveau overført ukritisk og dogmatisk til næste niveau.

Hvis f.eks. virksomheden ønsker antallet af arbejdsulykker reduceret med 10%, så bør det ikke betyde, at enhver af afdelingerne blindt bliver afkrævet at sænke antallet af arbejdsulykker med 10%, men at de tilsammen skal sænke niveauet med 10%.

F.eks. kan det være, at produktionen bør sænke antallet af arbejdsulykker med 40%, medens salgsafdelingen, som ikke oplever arbejdsulykker, bør koncentrere sig om noget andet.

- * Der følges løbende op på aftalte mål.
- * Dokumentér, men gør det enkelt !
- * Brug evt. "lagkageopdeling" til at synliggøre status.
- * Pas på med sammenbinding til lønsystem.
- * Mål skal være SMART 'e:
 - Specifikke
 - Målbare
 - Aktiverende
 - Realistiske (men også ambitiøse)
 - Tidsbestemte

Bilag 2:

Målstyring i ti trin

Følgende fremgangsmåde kan være hensigtsmæssig i forbindelse med indførelse og arbejde med målstyring. Fremgangsmåden kan varieres efter konkrete behov og den aktuelle situation, men indsatsen bør altid tilpasses den enkelte virksomhed.

Trin 1 Beslutning om målstyring

Beslutning om målstyring kan tages af mange årsager. Den kunne f.eks. være foranlediget af en stor ulykkesfrekvens. Men ofte vil der være mange sammenfaldende motiver til at vælge at arbejde med målstyring, f.eks. at man ønsker at arbejde mere målrettet med hele virksomhedens portefølje af mål. De grundlæggende spilleregler fastlægges.

Typiske deltagere: Virksomhedens direktion og ledergruppe.

Trin 2 Forberedelse til målstyring

Det er vigtigt, at alle i virksomheden klædes rigtigt på til arbejdet med målstyring. Dette kræver dels en grundig forberedelse og afklaring af spilleregler, dels understøttelse af selve processen, når den er i gang.

En del af forberedelsen kan finde sted som trænings- og målsætningsseminarer på det tidspunkt, hvor den enkelte afdeling fastlægger sine mål.

Typiske deltagere: Alle i virksomheden – evt. afdelingsvis.

Trin 3 Fokus på 4 – 10 strategiske hjørneste

De strategiske hjørneste drøftes og præciseres. En hjørneste kunne være "sikkerhed".

Dette valg kan naturligvis være resultatet af de sikkerhedsmæssige drøftelser, der opstår i virksomhedens sikkerhedsgrupper og i sikkerhedsudvalget. Men det kan også være resultatet af en længere strategisk proces, hvor man bliver opmærksom på sikkerhedens

betydning for at skaffe kvalificeret arbejdskraft eller have et godt image i omverdenen.

Endelig kan det komme som en naturlig forlængelse af virksomhedens idégrundlag, dets markeder og dets produkter - eller blot som ledelsens ønske om at bevæge sig i en bestemt retning, f.eks. i retning af øget sikkerhed og et bedre arbejdsmiljø.

Ideen med hjørnestenene er, at de udgør en enkel struktur, der så vidt muligt videreføres ned igennem systemet. Alle mål i virksomheden indpasses derefter løbende i denne struktur. Strukturen vil dermed være en støtte og en påmindelse til alle om, at de også bør huske f.eks. området for: "Sikkerhed" i deres daglige gøremål og i den årlige, kvartårige eller månedlige målfastlæggelse.

Hjørnestenene vil ændre sig eller ændre indhold over en årrække. Det er vigtigt, at den øverste ledelse til stadighed er opmærksom på signaler fra markedet, fra den øvrige omverden og fra virksomheden selv på, om disse hjørnesteen bør justeres.

Typiske deltagere: Virksomhedens direktion og ledergruppe.

Trin 4 Hjørnesteen formuleres som visioner

Hjørnesteenene formuleres nu, så de fremtræder som visioner:

Vi vil!, Vi skal! eller Vi bør

F.eks. Vi vil styrke indsatsen på sikkerhed, så vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere og fremstå som nr. 1 i branchen.

Typiske deltagere: Virksomhedens direktion og ledergruppe

Trin 5 Formulering af overordnede mål for det kommende år

Nu formuleres overordnede mål for det kommende år på hver af visionerne. Hver af visionerne indeholder typisk et antal mål - nogle måske særligt i fokus. Her tager direktionen en overordnet drøftelse med sin ledergruppe om samtlige hovedområder.

Men herudover vil det være naturligt, når "sikkerhed" er blandt de valgte hjørnesteen, at sammenkalde sikkerhedsudvalget og bede det være med til at fastlægge overordnede mål for i hvert fald dette

område, eksempelvis: *Vi skal gennem fokusering på de farligste processer undgå alvorlige arbejdsulykker i det kommende kalenderår.*

Det bør også drøftes, om nogle af de øvrige hovedområder og mål vil kunne styrke området for sikkerhed, eller om nogle af disse i stedet er i modstrid med ønsket om at opnå større sikkerhed, f.eks. *Vi skal øge produktionskapaciteten ved udskiftning af tre maskiner. De nye skal vælges, så der samtidig sker en forbedring af sikkerheden.*

Deltagere: Direktionen og ledergruppen. Direktionen og sikkerhedsudvalget.

Trin 6 Hver funktion eller afdeling udarbejder deres bud på mål

Ud fra de overordnede hovedmål udarbejder hver af funktionscheferne nu (sammen med deres nærmeste medarbejdere) deres funktioners bud på, hvordan de vil bidrage til opfyldelse af det fælles overordnede mål.

I hver af deres målbeskrivelser kan – udover mål nedbrudt fra de overordnede mål - også indgå mål, som er initieret af markedet, den øvrige omverden eller af medarbejderne. Disse mål behøver ikke at være direkte relateret til de overordnede mål, men bør naturligvis heller ikke være voldsomt i modstrid med disse.

Ved målstyring kan man altså fylde på, lægge til og trække fra på hvert enkelt niveau og i hver afdeling af organisationen.

Funktionscheferne forventes ikke at komme med præcis de samme udmeldinger for at "hjælpe direktionen med at opfylde sine mål"! Men tilsammen skal funktionschefernes bud sandsynliggøre, at direktionens og virksomhedens overordnede mål vil kunne nås.

Direktionen forhandler altså en slags årskontrakt af med hver af funktionscheferne. Og hvis opnåelse af virksomhedens overordnede mål synes sandsynliggjort, og hvis hver af indmeldingerne i øvrigt trækker i den rigtige retning, så erklærer direktionen sig tilfreds.

Funktionerne kan nu hver især gå videre med deres mål.

Kan funktionscheferne derimod ikke i fællesskab sandsynliggøre, at de samlet ville kunne indfri virksomhedens overordnede mål, så måtte man gentage øvelsen, til man finder en acceptabel løsning.

Den ene funktionschef kunne f.eks. komme i den situation, at han ikke ville kunne sandsynliggøre et tilstrækkeligt bidrag til de samlede mål på grund af ydre forhold. Enten måtte de øvrige funktioner så yde en ekstra indsats det år - eller de overordnede mål måtte nedjusteres til et mere realistisk niveau.

Typiske deltagere: Hver af funktionscheferne med deres respektive medarbejdere. Funktionscheferne hver især og direktionen.

Trin 7 De næste ledelsesniveauer (hvis flere) i virksomheden gentager processen, dvs. de udarbejder hver deres bud på mål

Er der flere ledelsesniveauer i virksomheden, gentages trin 6 lige så mange gange, som der er yderligere niveauer. Nu bliver det blot den enkelte funktionschefs underliggende afdelinger, som må komme med bud til ham/hende på årets mål.

På dette niveau forhandles så igen "kontrakter" imellem parterne. Denne del af processen er tilendebragt, når alle afdelingsledere, funktionschefer, direktører osv. har involveret deres medarbejdere i fastlæggelse af mål, og når de har "forhandlet en kontrakt på plads" med deres respektive chef.

Typiske deltagere: Alle ledere af en afdeling, funktion o.lign. og deres Respektive medarbejdere hhv. chef.

Trin 8 Mål færdigformuleres og koordineres på tværs

Nu har hver funktion og afdeling formuleret, bearbejdet og fremlagt sine overordnede mål. På hvert niveau i virksomheden er målene desuden gjort til genstand for en slags kontrakt til nærmeste overordnede niveau, og de er accepterede.

Hvad mere er: Målene er ikke blevet til ved direktørers, funktionschefers og mellemlederes enegang, men ved at de hver især har inddraget deres nærmeste medarbejdere i en fælles dialog. Der er altså forståelse, accept og ejerskab hos samtlige medarbejdere til de opstillede mål, hvad angår egen afdeling og funktion.

Virksomhedens sikkerhedsorganisation er blevet inddraget både direkte og indirekte, og der er opstillet et ligeværdigt fokus på sikkerhed i forhold til de øvrige hjørneste, som der tilsvarende er blevet formuleret mål for.

I ledergruppen orienterer man gensidigt hinanden om de respektive afdelingers mål. Og hvis det skønnes nødvendigt, kan en tilsvarende orientering ske længere nede i systemet, f.eks. ved at en repræsentant for hver afdeling afsætter en time til at orientere hver af de øvrige afdelinger og afstemme tværgående mål med disse.

Det er væsentligt, at afdelingernes mål gensidigt understøtter hinanden. F.eks. kan personaleafdelingen påtage sig et medansvar for, at sikkerhedsorganisationen er behørigt uddannet. Eller produktionsteknisk afdeling kan have mål, der kræver, at alle sikkerhedsrepræsentanter er involveret i vedligeholdelsesplanlægningen.

Ikke én medarbejder i virksomheden er nu uvidende om virksomhedens hjørneste og visioner, om målene i egen afdeling, og om de for den enkelte væsentligste mål fra de øvrige afdelinger.

Deltagere: Alle i virksomheden har deltaget i fælles målsætninger for egen afdeling.

Trin 9 Gennemførelse

Målene er nu fremsat og accepteret på ethvert afdelingsplan i virksomheden. Og alle ledere og medarbejdere har været aktivt med i processen, dér hvor det er meningsfuldt for den enkelte. Nu er der sådan set bare at gennemføre samt at følge op på de opstillede mål.

Det er bl.a. her, at måldialogen kommer ind. Den er beskrevet i "Bilag 3 og 4". I "Bilag 5" er desuden vist et skema, som kan bruges til at beskrive, uddybe og strukturere de enkelte mål.

Typiske deltagere: Alle. Virksomhedens sikkerhedsorganisation er aktivt på banen, specielt vedrørende sikkerhed.

Trin 10 Opfølgning

Nu er det sådan set bare at følge op på, om de opstillede mål er nået, og hvordan processen har fungeret. Eventuelle lærepunkter drøftes og indbygges i næste års målstyringsproces.

Det samme skema, "Bilag 5", som blev omtalt ovenfor, kan også bruges til at følge op på de fremlagte mål.

Erfaringen viser, at man bør gøre opfølgning så enkel og synlig som muligt - gerne i form af "de kvarte lagkager" i skemaet. Dette er en meget enkel, synlig og for de fleste umiddelbart forståelig metode.

På virksomhedsniveau er det en god ide at følge op mindst hver tredje måned, medens man på afdelingsniveau kan have et månedligt møde om status og evt. nye mål og aktiviteter.

Typiske deltagere: Alle. Virksomhedens sikkerhedsorganisation er aktivt på banen, specielt vedrørende sikkerhed.

Bilag 3:

Spilleregler for måldialog

Måldialog er et kraftfuldt værktøj for lederen og medarbejderen til i fællesskab at opstille forbedringsmål, som både ligger på linie med firmaets mål og med den enkeltes ønsker.

Det er formelt lederens ansvar at sikre, at måldialog finder sted, men begge parter kan tage initiativet. Måldialogen varer typisk et sted mellem 1 og 4 timer.

Forud for gennemførelse af måldialog forudsættes det, at de fælles afdelingsmål er bearbejdet i grupper og fastlagt, samt de er afstemt med lederens chef.

Måldialog består af:

- Resultatopfølgning fra det forgangne år, inkl. gensidig feed-back
- Målsætningsdialog for det kommende år
- Afklaring af kompetencemål og ønsker for det kommende år

Måldialog bør være en åben og ligeværdig dialog. Medarbejderen er lige så fri til at fremlægge sine synspunkter, som lederen er det. I måldialogen bedømmer medarbejderen også sin chef og giver denne feed-back. Måldialog tjener derved både som udviklingsværktøj for medarbejderen og for lederen.

Indholdet i en måldialog er et anliggende mellem den enkelte medarbejder og dennes chef. Hvis medarbejderen ikke er enig med sin chef i dennes synspunkter, er det vigtigt at gøre opmærksom herpå samt at præcisere på hvilke punkter, der er uenighed.

Måldialogens værdi afhænger i høj grad af parternes eget bidrag.

Medarbejderen kan drøfte ethvert emne, der efter hans / hendes mening har at gøre med arbejdstilfredshed, nuværende arbejdsopgaver og fremtidig udvikling. Lederen kan ligeledes fremføre sine meninger og synspunkter om medarbejderens indsats.

Et fælles samtaleskema udfyldes med de vigtigste punkter fra måldialogen. Samtalskemaet underskrives til slut af begge. Det underskrevne skema arkiveres hos lederen, og en kopi gives til medarbejderen. Både samtale og samtalskema behandles fortroligt.

Medarbejderens individuelle mål kan dog naturligvis anvendes og indgå i den enkelte afdelings målstyringsproces efter de regler, der gælder i afdelingen. Udfyldte samtalskemaer medbringes til næste måldialog.

Det er en forudsætning for succes, at aftalte aktiviteter følges op med en konkret indsats - evt. i form af efteruddannelse, ændring af forretningsgange, omorganisering el. lign.

Måldialog er ikke et interview, men en dialog. Måldialog er ikke en lønsamtale.

Bilag 4:

Måldialog i fire trin

Trin 1 Alle medarbejdere deltager i fastlæggelse af afdelingens mål

Som beskrevet under målstyring, er alle medarbejdere i afdelingen med til at drøfte og fastlægge afdelingens mål. Så snart målene er accepteret, kan man gå i gang med måldialog.

Hvor medarbejdersamtaler ofte spredes ud over hele året, kan det ved måldialog være hensigtsmæssigt at koncentrere indsatsen til måneden eller månederne umiddelbart efter fastlæggelse af afdelingens mål. Derved sikrer man, at der er aktuel overensstemmelse mellem afdelingsmål og de individuelle mål, som fastlægges på måldialogen.

Trin 2 Før den individuelle måldialog

Lederen indkalder til måldialog, men medarbejderen kan i princippet også tage initiativ.

Inden måldialogen forbereder begge parter sig, bl.a. ved at repetere afdelingens mål og tage stilling til, hvor medarbejderen passer ind.

Både leder og medarbejder forbereder også en struktureret feed-back til den anden part, f.eks. ved at man på forhånd har udarbejdet en kompetenceprofil for ledere og medarbejdere i virksomheden.

Endelig forbereder man opfølgning på de mål, man i fællesskab opstillede for medarbejderen for et år siden.

Trin 3 Selve måldialogen:

Selve måldialogen består af fem faser, som gennemgås nedenfor:

- a) Uformel opstart
 - Kort repetition af måldialogens formål
 - Uformel stemning
 - Trivsel og samarbejde
 - Oplevelse af målstyringsprocessen

- b) Hvordan gik det forløbne år ?
 - drøftelse af sidste års resultater
 - Opfølgning på sidste års "kontrakt"
 - Medarbejderens og lederens kompetenceprofil

- c) Målsætning for det kommende år
 - Næste års divisions-, funktions- og afdelingsmål
 - Næste års krav til samt ønsker for medarbejderen
 - Næste års "kontrakt": Tre forretningsmål*
 - *)Disse mål er en naturlig forlængelse af de afdelingsmål, som begge parter har været med til fælles at opstille.
 - Der udarbejdes en grov handlingsplan, og der drøftes ressourceforbrug

- d) Afklaring af nødvendig kompetence, støtte m.m.
 - Nødvendig kompetence, arbejdsindsats, ønsker
 - Drøftelse af personlige ønsker og forventninger
 - Fortsættelse af næste års "kontrakt": To personlige mål

- e) Konklusion og afrunding
 - Kort sammenfatning
 - Udfyldelse af diverse blanketter og skemaer

Trin 4 Efter måldialogen:

Løbende opfølgning kan ske ved at benytte skemaet i "Bilag 5" samt andre enkle måleinstrumenter.

Husk også, at måldialogen ikke er en erstatning for daglig dialog.

I stedet for kun at gennemføre målfastlæggelse og måldialog en gang hvert år, kan man også bløde processen op, så der følges op, sættes nye mål og gennemføres en slags måldialog hvert kvartal eller hver måned.

Bilag 5:

Formulering af mål og handlingsplan

M Å L
Formulér målet i én sætning. "Dette resultat skal jeg opnå!"
Sådan skal resultatet måles / bedømmes / vurderes !

Er målet SMART (Specifikt, Målbart, Aktiverende, Realistisk og Tidsbestemt)?

H A N D L I N G S P L A N
Hvad er jeg /vi nødt til at gøre for at opnå målet ?
Hvem gør det ?
Hvornår er det gjort ?

Bilag 5 (fortsat):

Opfølgning på mål

M Å L O P F Ø L G N I N G	
Sådan gik det ! Hvad gik godt - hvad gik mindre godt ? Analysér og drøft resultaterne. Bedøm konsekvenserne. Giv ros/ris og konstruktiv kritik. Hvad har vi lært ?	
Lederens bedømmelse:	Medarbejderens bedømmelse:

- 0%** Ej påbegyndt / Målet overhovedet ikke opfyldt.
- 25%** Netop startet / Målet langt fra nået.
- 50%** Opgaven midtvejs / Målet halvt opfyldt.
- 75%** Opgaven næsten færdig / Målet næsten nået.
- 100%** Opgaven helt afsluttet / Målet er opfyldt
- 125%** Helt ekstraordinær indsats og succes / Målet mere end nået.

Bilag 6:

Eksempel på målstyrings-/måldialog seminar

- 08.00 **Velkomst, morgenkaffe, program**
Velkomst, formål, kort præsentation af alle, dagens program
Lille samarbejdsøvelse
- 08.30 **Den enkeltes forventninger til målstyring og måldialog**
Hovedpunkter skrives på flipover
- 09.15 **Hvad er målstyring og måldialog**
Hvad er målstyring, og hvordan gennemføres en målstyringsproces
Nedbrydning af mål - hvad er det / hvad er det ikke ?
Hvad er måldialog, og hvordan gennemføres en måldialogproces
- 10.15 **Plenumarbejde: Hvis bare! , Tænk hvis!**
Deltagerne formulerer deres egne visioner
- 11.00 **Virksomhedens visioner og mål**
Ledelsen fremlægger virksomhedens overordnede visioner og mål
- 11.45 Frokost
- 12.30 **Fra overordnede visioner og mål til afdelingsmål**
Opskriften på effektivt gruppearbejde
Hvilke mål kan afdelingen medvirke til at opfylde
- 13.30 **De foreløbige visioner og mål for den enkelte afdeling**
De foreløbige afdelingsmål
- 15.00 **Hvad er et SMART mål**
De to hjernehalvdele
SMART: Specifikt, Målbart, Aktiverende, Realistisk, Tidsbestemt
- 16.00 **SMART-test af afdelingens mål**
Grupperne SMART-tester målene
- 17.30 Middag
- 18.30 **Yderligere nedbrydning og konkretisering af mål**
Gruppearbejde i to afdelingsgrupper
- 19.30 **Den videre målstyringsproces: Planlægning**
Hvilke krav fra andre afdelinger ? Andre krav og forudsætninger ?
Ser det hele troværdigt og tilfredsstillende ud ? Har vi glemt noget ?
- 20.00 **Hvordan og hvornår gennemføres måldialogen**
Hvordan gennemføres måldialog, og hvornår skal den være afsluttet?
- 21.00 **Afslutning, evaluering, øl / vand og sandwich**